

**ANÁLISE MULTIGRUPO DOS REGIMES DE TRABALHO NA RELAÇÃO ENTRE
MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO DESEMPENHO DO INDIVÍDUO DA
EQUIPE DE PROJETOS**

*MULTIGROUP ANALYSIS OF WORK REGIMES IN THE RELATIONSHIP BETWEEN
MOTIVATION AND ENGAGEMENT IN PROJECT TEAM MEMBER PERFORMANCE*

CELSO DANILO DA MOTA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ELIDA CRISTINA DIAS CALHEIRA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

MILTON SAMPAIO CASTRO DE OLIVEIRA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

MARCELO LUIZ DO AMARAL GONÇALVES

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

ANÁLISE MULTIGRUPO DOS REGIMES DE TRABALHO NA RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO DESEMPENHO DO INDIVÍDUO DA EQUIPE DE PROJETOS

Objetivo do estudo

Este trabalho visa apresentar os resultados de uma análise multigrupo para explorar as diferenças no modelo teórico do estudo anterior, considerando os regimes de trabalho presencial, híbrido e work from home.

Relevância/originalidade

Este estudo busca contribuir com a literatura sobre motivação, engajamento e desempenho de indivíduos em equipes de projetos, além de auxiliar praticantes na escolha do melhor regime de trabalho para suas equipes.

Metodologia/abordagem

A metodologia adotada foi a análise multigrupo, empregando modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM).

Principais resultados

A regulação intrínseca tem um impacto positivo no engajamento, enquanto a amotivação apresenta uma relação negativa em todos os regimes de trabalho. A relação entre engajamento e desempenho é moderada nos regimes presencial e híbrido, mas fraca no work from home.

Contribuições teóricas/metodológicas

Este estudo valida um modelo teórico que explora a relação entre motivação, engajamento e desempenho em diferentes regimes de trabalho.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo fornece insights para gestores sobre a escolha do regime de trabalho que melhor favorece a motivação e o desempenho dos membros da equipe de projetos.

Palavras-chave: Motivação, Engajamento, Desempenho Individual, Análise Multigrupo, Gestão de Projetos

MULTIGROUP ANALYSIS OF WORK REGIMES IN THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND ENGAGEMENT IN PROJECT TEAM MEMBER PERFORMANCE

Study purpose

Present the results of a multigroup analysis to explore the differences in the theoretical model of the previous study, considering the work regimes: on-site, hybrid, and work from home.

Relevance / originality

Contribute to the literature on motivation, engagement, and individual performance in project teams, and assist practitioners in choosing the best work regime for their teams.

Methodology / approach

Multigroup analysis employing partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).

Main results

Intrinsic motivation regulation positively impacts engagement, while amotivation shows a negative relationship across all work regimes. The relationship between engagement and performance is moderate in on-site and hybrid regimes but weak in work from home.

Theoretical / methodological contributions

Validation of a theoretical model exploring the relationship between motivation, engagement, and performance across different work regimes.

Social / management contributions

Providing insights for managers on choosing the work regime that best supports the motivation and performance of project team members.

Keywords: Motivation, Engagement, Individual Performance, Multigroup Analysis, Project Management

ANÁLISE MULTIGRUPPO DOS REGIMES DE TRABALHO NA RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO DESEMPENHO DO INDIVÍDUO DA EQUIPE DE PROJETOS

1. Introdução

Algumas pesquisas relatam suas descobertas com base na análise de uma única população. No entanto, esses estudos não conseguem avaliar se existem diferenças significativas entre dois ou mais subgrupos de dados quando agrupam os dados como uma única população (Chin & Dibbern, 2010). Como resultado, a interpretação dos resultados pode ser enganosa (Sarstedt et al., 2016).

Este estudo é uma continuidade de um estudo anterior, que concebeu e validou um modelo conceitual explorando a relação entre a motivação e o engajamento no desempenho de indivíduos em equipes de projetos nos regimes presencial, híbrido e *work from home*. Os resultados do estudo anterior mostraram que o modelo possui uma capacidade explicativa moderada. Validaram-se as hipóteses de uma relação positiva entre motivação intrínseca e engajamento, uma relação negativa entre amotivação e engajamento, e uma relação positiva entre engajamento e desempenho dos indivíduos da equipe de projetos.

Este estudo é especialmente relevante após a recente pandemia da COVID-19, que gerou discussões sobre a consolidação, redução ou fim do *work from home*. O modelo de trabalho remoto foi crucial para minimizar os impactos econômicos causados pelo abrupto distanciamento social (Bick et al., 2020). De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), houve uma adequação e reestruturação no mercado de trabalho para modelos de negócios digitais, preservando as operações e os fluxos de receita (OECD, 2020).

Outros fatores importantes incluem a perspectiva de continuidade do *work from home* mesmo após a pandemia (Mehta, 2021), a adoção do regime de trabalho híbrido por algumas empresas, e estudos que sugerem um possível fim do *work from home* (Camargo, 2023). Independentemente do caminho que o mercado de trabalho seguirá, é fundamental analisar como a relação entre a motivação e o engajamento pode explicar o desempenho dos indivíduos em equipes de projetos nos regimes presencial, híbrido e *work from home*, desmembrando o modelo conceitual geral do estudo anterior.

O objetivo deste trabalho é apresentar os resultados de uma análise multigrupo para explorar as diferenças no modelo teórico do estudo anterior, considerando os regimes de trabalho presencial, híbrido e *work from home*. O desenvolvimento desta pesquisa está organizado em seis seções, tendo início por esta introdução. Na segunda seção, é abordada a revisão teórica. A terceira seção discute os procedimentos metodológicos. A quarta seção apresenta os resultados e discussões. A quinta seção trata das considerações finais, contribuições, limitações e aplicações práticas. Por fim, as referências são apresentadas na sexta seção.

2. Referencial Teórico

Nesta seção, serão abordadas as bases teóricas utilizadas como apoio a este estudo, incluindo os temas Motivação, Engajamento, Desempenho e Regime de Trabalho. Ao final desta etapa, espera-se que os conceitos empregados nesta pesquisa estejam adequadamente situados na literatura existente, contribuindo para o desenvolvimento correto do estudo.

2.1 Relação entre a Amotivação, Motivação Intrínseca e o Engajamento

A motivação desempenha um papel crucial na equipe de projetos, impulsionando os indivíduos a agir de forma direcionada. A motivação pode ser compreendida como um impulso representado pelo nível de direção, intensidade e persistência, que leva uma pessoa ou grupo a agir de maneira específica.

A regulação amotivacional consiste ao indivíduo não apresentar motivação aparente para a realização da atividade. Pode ser resultado de um desinteresse, desvalorização ou sensação de incompetência em relação à tarefa (Deci & Ryan, 1985). Já a regulação intrínseca consiste na forma mais autônoma de motivação, na qual o indivíduo se engaja em uma atividade por interesse pessoal, satisfação e prazer intrínsecos que ela proporciona. O indivíduo realiza a atividade por si, sem necessidade de recompensas externas. A regulação intrínseca está associada a uma maior persistência, criatividade e bem-estar (Deci & Ryan, 1985).

Para estimular a motivação extrínseca do indivíduo na equipe de projetos, é importante que a empresa e os gestores promovam um ambiente de trabalho que valorize o desenvolvimento pessoal, o crescimento profissional e a participação ativa na tomada de decisões (Deci *et al.*, 2017). É fundamental que os indivíduos da equipe se sintam desafiados e que percebam a relevância e o impacto de seu trabalho para o projeto todo (Ryan & Deci, 2017). Entretanto, a motivação intrínseca vem dentro do indivíduo, e não depende de estímulos externos conforme Ryan e Deci (2017), e esse sentimento mais autônomo e genuíno de motivação pode contribuir de maneira positiva com o engajamento do mesmo.

Os resultados do estudo anterior quantificaram e constataram que existe uma relação positiva entre a regulação intrínseca e o engajamento do indivíduo na equipe de projetos, H1 ($CC= 0,533$, $t= 6,476$, $p<1\%$) e, existe uma relação negativa entre a regulação amotivação e o engajamento do indivíduo na equipe de projetos, H2 ($CC= -0,345$, $t= 4,239$, $p<1\%$), respectivamente.

2.2 Relação entre o Engajamento e o Desempenho Individual em Equipe de Projetos

O engajamento foi proposto por Schaufeli *et al.* (2002) como um estado psicológico positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O vigor relacionado a um alto nível de energia e disposição do indivíduo para o trabalho. A dedicação relacionada ao envolvimento afetivo com o trabalho, percepção de significado e importância do indivíduo para o trabalho. A absorção refere-se à imersão completa do indivíduo em seu ambiente de trabalho

Para promover o engajamento dos indivíduos das equipes de projetos, é crucial que as empresas valorizem o reconhecimento, o *feedback*, a autonomia, a confiança, a cooperação, a justiça e a participação ativa na tomada de decisões (Bakker & Demerouti, 2014). É fundamental que os indivíduos da equipe se sintam conectados, competentes e comprometidos com as atividades do projeto que desempenham (Larsson *et al.*, 2022; Bettiga *et al.*, 2018), além de perceberem a relevância e o impacto de seu trabalho para o projeto todo (Celino *et al.*, 2021; Weinberger *et al.*, 2021). Para tanto, é importante que a empresa e os gestores das equipes de projetos incentivem o engajamento, criando um ambiente de trabalho que promova a confiança por meio da proximidade com a liderança (Bao *et al.*, 2018), o suporte da liderança (Kolodinsky *et al.*, 2018) e o estímulo à cooperação e ao trabalho em grupo (Opheim & Faye, 2021). A falta de reconhecimento e autonomia pode levar ao desengajamento e à insatisfação do indivíduo (Bakker & Demerouti, 2014). Portanto, se um indivíduo da equipe de projetos se sentir desengajado, é provável que seu desempenho fique abaixo do esperado (Schaufeli *et al.*, 2002).

Corroborando com os estudos teóricos elencados, os resultados do estudo anterior quantificaram e constataram que existe uma relação positiva entre o engajamento e o desempenho do indivíduo na equipe de projetos, H3 ($CC= 0,503$, $t= 7,012$, $p<1\%$).

2.3 Modelo Conceitual

Em um estudo anterior, foi realizado uma análise fatorial confirmatória, visando verificar o alinhamento dos itens aos seus respectivos constructos. O modelo atendeu ao critério *Fornell-Larcker* conforme Henseler *et al.* (2009) e Fornell e Larcker (1981). A Figura 1 a seguir apresenta modelo estatístico.

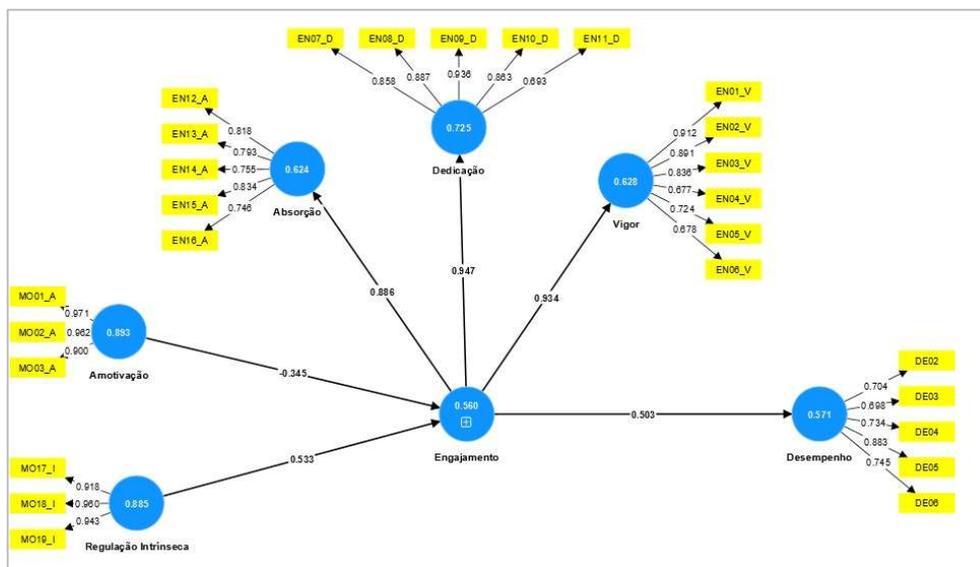


Figura 1 – Modelo estatístico

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O modelo foi validado, e as três hipóteses, a saber, (H1) existe uma relação positiva entre a regulação intrínseca e o engajamento do indivíduo na equipe de projetos; (H2) existe uma relação negativa entre a regulação amotivação e o engajamento do indivíduo na equipe de projetos; e (H3) existe uma relação positiva entre o engajamento e o desempenho do indivíduo na equipe de projetos, bem como as relações propostas nas hipóteses, foram validadas.

3. Método de Produção Técnica

Neste capítulo, são delineados o método e os procedimentos adotados para atender os objetivos desta pesquisa. Foi utilizada uma abordagem de análise multigrupo, conforme as prescrições de Hair *et al.* (2014) e por Henseler e Chin (2010), empregando modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Esta metodologia permite testar grupos de dados predefinidos para identificar diferenças significativas nas estimativas de parâmetros específicos entre esses grupos. A análise multigrupo nos capacita a descobrir disparidades em subamostras da população total que podem não ser evidentes na análise agregada dos dados.

A pesquisa é de natureza aplicada, com o objetivo de apresentar soluções práticas para problemas concretos (Gil, 2002). A abordagem metodológica adotada é quantitativa e descritiva, fundamentada na análise de grandezas numéricas e na aplicação de testes estatísticos (Gerhardt & Silveira, 2009), visando a uma descrição detalhada dos fenômenos estudados (Pedroso *et al.*, 2017).

A pesquisa *survey* é apropriada para este trabalho por ser um instrumento eficaz que utiliza a entrevista pessoal como estratégia, além de considerar o ambiente prático relevante para a pesquisa (Freitas *et al.*, 2000). Neste contexto, foi adotada a pesquisa *survey*, elaborada

por meio da ferramenta *Google Forms*. A escolha do *Google Forms* se deve à sua robustez no desenvolvimento de *surveys* e à capacidade de exportar os dados em formatos de planilhas.

Para avaliar os resultados do projeto, foi utilizado um questionário que inclui uma escala de motivação desenvolvida por Gagné *et al.* (2005) e traduzida por Dos Santos *et al.* (2022). Esta escala mensura a motivação de maneira multidimensional, avaliando amotivação, motivação intrínseca e motivação extrínseca no trabalho. A Tabela 1 apresenta as questões utilizadas.

Tabela 1 – Escala de Motivação

Dimensão	Questão	Itens da escala
Amotivação	MO1_A	Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo
	MO2_A	Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços
	MO3_A	Eu não sei por que estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil
Regulação intrínseca	MO17_I	Porque fazer o meu trabalho me diverte
	MO18_I	Porque o que faço no meu trabalho é estimulante
	MO19_I	Porque o trabalho que faço é interessante

Fonte: Dos Santos *et al.* (2022) traduzida de Gagné *et al.* (2005)

O questionário também inclui uma escala de engajamento no trabalho elaborada por Schaufeli *et al.* (2002) e traduzida por Angst *et al.* (2009), utilizada para mensurar vigor, dedicação e absorção do indivíduo no trabalho. A Tabela 2 apresenta as questões correspondentes a cada dimensão.

Tabela 2 – Escala de Engajamento

Dimensão	Questão	Itens da escala
Vigor	EN01_V	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
	EN02_V	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
	EN03_V	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
	EN04_V	Posso continuar trabalhando durante longos períodos.
	EN05_V	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).
	EN06_V	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.
Dedicação	EN07_D	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
	EN08_D	Estou entusiasmado com meu trabalho.
	EN09_D	Meu trabalho me inspira.
	EN010_D	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
	EN011_D	Para mim meu trabalho é desafiador.
	EN12_A	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
	EN13_A	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
	EN14_A	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
	EN15_A	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
	EN16_A	É difícil desligar-me do trabalho.

Fonte: Angst *et al.* (2009) traduzida de Schaufeli *et al.* (2002)

Por fim, o questionário inclui uma escala para avaliar o desempenho do indivíduo no trabalho, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Escala de desempenho do indivíduo

Dimensão	Questão	Itens da escala
	DE02	Esse indivíduo se manifesta nesta equipe com ideias para novos projetos ou mudanças em procedimentos.
	DE03	Esse indivíduo cumpre as responsabilidades especificadas em sua descrição de cargo.
	DE04	Esse indivíduo realiza as tarefas esperadas como parte do trabalho.
	DE05	Esse indivíduo atende às expectativas de desempenho.
	DE06	Esse indivíduo conclui adequadamente suas responsabilidades.

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) traduzida de Van Dyne e LePine (1998)

As escalas apresentadas foram escolhidas e adaptadas para avaliar de forma abrangente a motivação, o engajamento e o desempenho no trabalho. A utilização de ferramentas como o *Google Forms* assegura a eficiência na coleta e análise dos dados, proporcionando uma base sólida para a análise multigrupo.

4. Análise dos Resultados e Discussões

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados da análise multigrupo, explorando as diferenças no modelo teórico entre os regimes de trabalho presencial, híbrido e *work from home*.

4.1 Análise Demográfica

A pesquisa contou com a participação de 156 respondentes. No que diz respeito às metodologias de trabalho em equipes de projetos, 75 dos respondentes afirmaram utilizar metodologias ágeis (48.08%), 22 adotam a metodologia cascata (preditiva) (14.10%), e 59 empregam uma abordagem híbrida (37.82%). Quando se avaliou o tempo de atuação ativa em equipes de projetos, notou-se a seguinte distribuição: 28 respondentes têm experiência de 0 a 2 anos (17.95%), 34 têm entre 2 e 5 anos (21.79%), 28 têm mais de 5 anos (17.95%), 44 têm mais de 10 anos (28.21%), e 22 têm mais de 20 anos de experiência (14.10%).

Quanto ao regime de trabalho, 45 dos participantes trabalham exclusivamente de forma presencial (28.85%), enquanto 80 adotam o trabalho totalmente remoto (*work from home*) (51.28%). Aqueles que operam em um regime híbrido, que combina dias presenciais e dias de trabalho remoto, foram categorizados conforme o número de dias dedicados ao trabalho remoto. Dos 31 respondentes que estão nesse regime, 3 trabalham remotamente 1 dia por semana (9.68%), 8 trabalham remotamente 2 dias por semana (25.81%), 13 atuam remotamente 3 dias por semana (41.94%), e 7 trabalham remotamente 4 dias por semana (22.58%).

Quanto ao tipo de atuação na equipe de projetos, 81 dos respondentes atuam em funções relacionadas ao desenvolvimento de projetos, como desenvolvedor, líder técnico, Analista de *Quality Assurance* (QA), etc. (51.92%), enquanto 75 dos respondentes ocupam cargos de gestão, como Gerente de Projetos, *Scrum Master*, *Product Owner*, etc. (48.08%). Os respondentes se destacam como uma amostra qualificada para participar da pesquisa, devido às experiências em equipes de projetos. Todos os respondentes estão envolvidos com projetos em diferentes regimes de trabalho, incluindo presencial, híbrido e *work from home*. A versatilidade se encontra também nas variações de metodologias de projetos: ágeis, híbridas e cascata. Essas experiências em equipes de projetos, abrangendo tanto a gestão quanto o desenvolvimento de projetos, os habilitam a contribuir com os objetivos desta pesquisa.

4.2 Análise Multigrupo

A título de exploração, foi realizada uma análise multigrupo para avaliar o modelo conceitual previamente apresentado separado pelos regimes de trabalho presencial, híbrido e *work from home*. A análise multigrupo representa uma estratégia que examina se as relações entre as variáveis são consistentes em diferentes grupos de dados. É utilizada para verificar se um modelo estrutural específico se aplica igualmente bem a distintos grupos de dados (Byrne, 2006). O objetivo desta análise é de explorar os resultados comparando os três regimes de trabalho, porque há uma desconfiança de que pode haver diferença entre eles. A Tabela 4 apresenta os resultados do procedimento de *Bootstrap*, é uma técnica estatística usada para estimar a precisão de parâmetros de amostras por meio de reamostragens múltiplas na amostra original (Efron & Tibshirani, 1994).

Tabela 4 – Análise Multigrupo Bootstrap (MGA)

Relações Causais	Híbrido x presencial	Híbrido x <i>Work From Home</i>	Presencial x <i>Work From Home</i>
Amotivação → Engajamento	0,954	0,559	0,536
Engajamento → Absorção	0,251	0,115	0,549
Engajamento → Dedicção	0,776	0,268	0,019
Engajamento → Desempenho	0,971	0,001	0,003
Engajamento → Vigor	0,588	0,261	0,104
Regulação Intrínseca → Engajamento	0,863	0,774	0,835

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Conforme apresentado na Tabela 4, ao comparar os regimes de trabalho híbrido e presencial, não se observa diferenças significativas no modelo. No entanto, ao analisar a comparação entre o regime híbrido e o *work from home*, evidencia-se uma diferença na correlação entre engajamento e desempenho. Por fim, no que diz respeito à comparação entre os regimes presencial e *work from home*, surgem duas observações relevantes: uma relacionada à relação entre engajamento e dedicação e outra ligada à relação entre engajamento e desempenho. Em seguida, são apresentados os modelos e os resultados obtidos a partir das relações. A Figura 2 representa o modelo aplicado no contexto do regime de trabalho presencial.

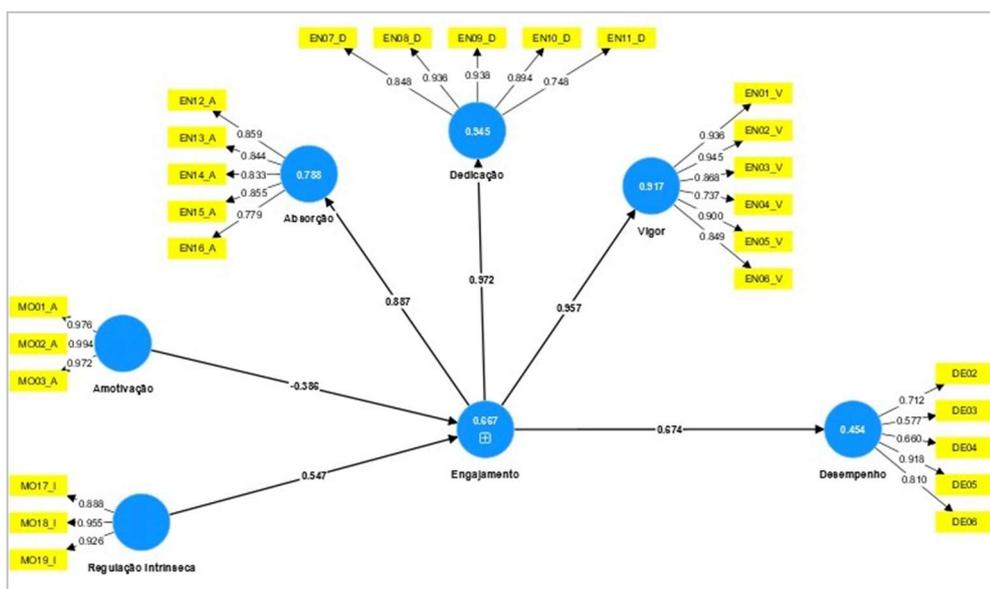


Figura 2 – Modelo em regime presencial

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 2 é possível observar que o engajamento, composto pelas regulações de motivação, amotivação e regulação intrínseca, bem como suas dimensões, vigor, dedicação e absorção, conseguem explicar 45,40% do constructo de desempenho do indivíduo em regime de trabalho presencial. Esse achado sugere um valor moderado para explicar o constructo desempenho do indivíduo, indicando que falta alguma (s) variável (eis) para explicar tal desempenho em sua totalidade.

Em seguida, é analisado o efeito no constructo desempenho em regime de trabalho híbrido. A Figura 3 representa o modelo aplicado no contexto do regime de trabalho híbrido.

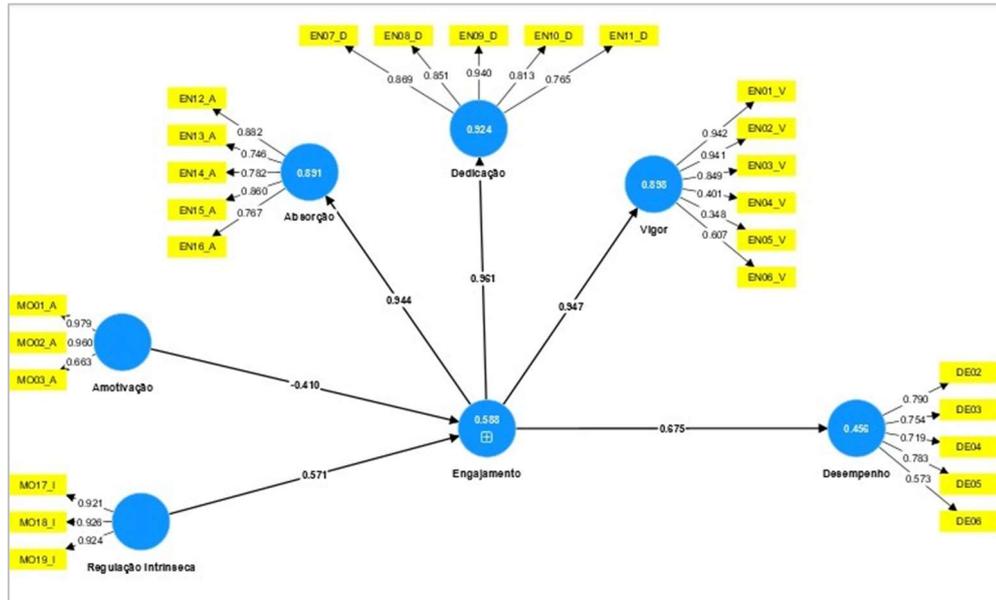


Figura 3 – Modelo em regime híbrido
 Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 3 é possível observar que o engajamento, composto pelas regulações de motivação, amotivação e regulação intrínseca, bem como suas dimensões, vigor, dedicação e absorção, conseguem explicar 45,60% do constructo de desempenho do indivíduo em regime de trabalho híbrido. Um achado muito próximo ao regime presencial que foi anteriormente apresentado. Do mesmo modo, este achado sugere um valor moderado para explicar o constructo desempenho do indivíduo, indicando que falta alguma (s) variável (eis) para explicar o desempenho do indivíduo em sua totalidade.

Por fim, é analisado o efeito no constructo desempenho em regime de trabalho *work from home*. A Figura 4 representa o modelo aplicado no contexto do regime de trabalho *work from home*.

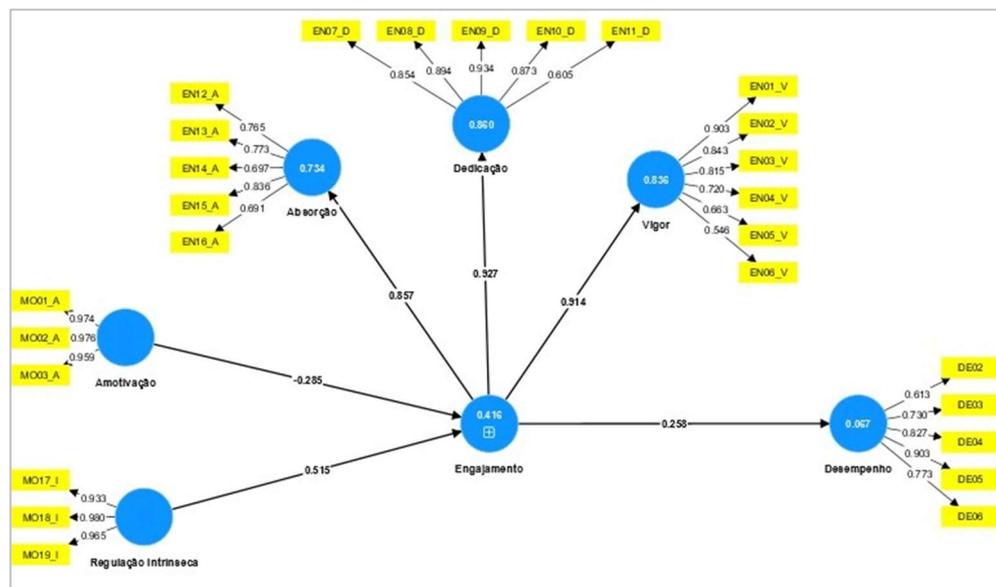


Figura 4 – Modelo em regime *Work From Home*
 Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 4 é possível observar que o engajamento, composto pelas regulações de motivação, amotivação e regulação intrínseca, bem como suas dimensões, vigor, dedicação e absorção, conseguem explicar 6,70% do constructo de desempenho do indivíduo em regime de trabalho *work from home*. Esse achado sugere um valor expressivamente baixo para explicar o constructo desempenho do indivíduo, indicando que lacuna na literatura e uma oportunidade futura de pesquisa, pois falta alguma(s) variável(eis) para explicar de maneira mais considerável o desempenho do indivíduo em sua totalidade.

4.3 Análise e Discussão Sobre a Análise Multigrupo

A partir das análises conduzidas por meio de modelagem de equações estruturais, os achados exploratórios da análise multigrupo, confirmam que a regulação intrínseca da motivação influencia positivamente o engajamento, ao passo que a regulação da amotivação demonstra uma relação negativa com o engajamento. Essas relações se mantêm consistentes nos três regimes de trabalho, seja no presencial, híbrido ou no *work from home*. Este modelo está alinhado com as premissas teóricas de Schaufeli *et al.* (2002). Evidencia uma associação sólida entre a variável de segunda ordem, o engajamento, e suas dimensões: absorção, dedicação e vigor.

Entretanto, quando se trata da relação entre engajamento e desempenho, o modelo indica uma relação moderada no regime presencial, tendo capacidade de explicar (45,4%) deste constructo. No regime híbrido a capacidade explicativa também foi moderada, explicando (45,6%) do constructo. Em contrapartida, essa relação é mais fraca no regime *work from home*, tendo capacidade explicativa de apenas (6,7%) do constructo. Isso sugere que, em equipes de projetos que operam em regime *work from home*, o engajamento e a motivação não são suficientes para compreender o desempenho do indivíduo em equipe de projetos.

5. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo apresentar os resultados de uma análise multigrupo para explorar as diferenças no modelo teórico do estudo anterior, considerando os regimes de trabalho presencial, híbrido e *work from home*. Os resultados demonstram que o modelo desagrupado possui capacidade explicativa moderada das relações para os regimes, presencial e híbrido, e capacidade explicativa muito baixa para o regime *work from home*, sugerindo que para este regime, a motivação por meio das regulações intrínseca e amotivação e o engajamento não são suficientes para explicar de maneira significativa o desempenho do indivíduo em equipe de projetos neste regime.

É importante notar que a assimetria na distribuição dos respondentes em diferentes regimes de trabalho é uma limitação a ser considerada. Enquanto o estudo incluiu participantes que trabalham presencialmente, em regime híbrido e no regime *work from home*, a falta de uma distribuição equilibrada pode ter impactado a análise das relações entre motivação, engajamento e desempenho. O estudo foi conduzido em 2023, após a pandemia, refletindo um ambiente de possível instabilidade cultural e comportamental relacionada ao trabalho.

É importante notar a ausência de análises de mediação e moderação específicas em relação aos regimes de trabalho. A inclusão dessas análises poderia fornecer entendimentos e percepções mais profundas sobre como esse regime de trabalho influencia a relação entre motivação, engajamento e desempenho.

Como diretriz para estudos futuros, recomenda-se a realização de testes de mediação e moderação. Ademais, a pesquisa analisa apenas uma variável emocional (motivação) e uma variável comportamental (engajamento) na relação com o desempenho do indivíduo em equipes de projetos, sugere-se explorar variáveis relacionadas a aspectos cognitivos (inteligência,

raciocínio lógico, memória), habilidades motoras (coordenação, destreza, velocidade de reação), saúde física e mental, gestão de tempo e comunicação, entre outros para buscar aumentar a capacidade explicativa do modelo.

Por fim, espera-se que esta pesquisa contribua com a literatura sobre motivação, engajamento e desempenho de indivíduos de equipes de projetos, e com praticantes na escolha do melhor regime de trabalho para sua equipe, e seu contexto empresarial.

Referências

- Angst, R., Benevides-Pereira, A., & Porto-Martins, P. (2009). *UWES manual—português BR*. GEPEB-Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands—resources theory. *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6). <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435>
- Bettiga, D., Lamberti, L., & Noci, G. (2018). Investigating social motivations, opportunity and ability to participate in communities of virtual co-creation. *International Journal of Consumer Studies*, 42(1), 155–163. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12409>
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2020). *Work from home after the COVID-19 outbreak*. <https://doi.org/10.24149/wp2017>
- Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. Psychology Press.
- Camargo, J. (2023, June 13). Fim do home office: profissionais preferem ficar desempregados a voltarem para presencial [End of home office: professionals prefer to be unemployed rather than return to face-to-face work]. *Money Times*. <https://www.moneytimes.com.br/fim-do-home-office-profissionais-preferem-ficar-desempregados-a-voltarem-para-presencial-entenda/>
- Celino, I., Re Calegari, G., Scrocca, M., Zamorano, J., & Gonzalez Guardia, E. (2021). Participant motivation to engage in a citizen science campaign: the case of the TESS network. *Journal of Science Communication*, 20(6), A03. <https://doi.org/10.22323/2.20060203>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). A permutation based procedure for multi-group PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross-cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (Vol. II, pp. 171–193). Heidelberg: Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dos Santos, N. R., Mónico, L., Pais, L., Gagné, M., Forest, J., Cabral, P. M. F., & Ferraro, T. (2022). The multidimensional work motivation scale: psychometric studies in Portugal and Brazil. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2021-1206>

- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1994). *An introduction to the bootstrap*. CRC Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. [Research methodology] Plageder.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* [How to design research projects] (4^a ed.). Atlas.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. European Business Review.
- Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural equation modeling*, 17(1), 82-109.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Kolodinsky, R. W., Ritchie, W. J., & Kuna, W. A. (2018). Meaningful engagement: Impacts of a ‘calling’ work orientation and perceived leadership support. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 406–423. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.19>
- Larsson, C. F., Marshall, B., & Ritchie, B. (2022). The alumni project: Fostering student-alumni engagement in the curriculum. *Journal of Education for Business*, 97(4), 253–260. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1932704>
- Mehta, P. (2021). Work from home: work engagement amid COVID-19 lockdown and employee happiness. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2709. <https://doi.org/10.1002/pa.2709>
- OECD (2020), Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience and Bridging Divides. *Digital Economy Outlook 2020 Supplement*, OECD, Paris, www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf
- Opheim, B., & Faye, R. (2021). Lærarstudentar si oppleving av ei mentorordning i norsk grunnskulelærarutdanning. *Acta Didactica Norden*, 15(3), 23-sider. <https://doi.org/10.5617/adno.8191>
- Pedroso, J. S., Silva, K. S. da, & Santos, L. P. dos. (2017). Pesquisa descritiva e pesquisa prescritiva [Descriptive research and prescriptive research]. *JICEX*, 9(9). <https://unisantacruz.edu.br/revistas-old/index.php/JICEX/article/view/2604>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2016). Guidelines for treating unobserved heterogeneity in tourism research: A comment on Marques and Reis (2015). *Annals of Tourism Research*, 57, 279–284. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.10.006>

- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Weinberger, N., Woll, S., Kyba, C. C. M., & Schulte-Römer, N. (2021). The value of citizen participation in technology assessment, responsible research and innovation, and sustainable development. *Sustainability*, 13(21), 11613. <https://doi.org/10.3390/su132111613>